

# コンビニにおけるフランチャイズ システムの問題点について

A 4 p 2 1 0 6 7 毛塚元晃

<目次>

第一章	背景・研究の狙い
1 1	背景
1 2	研究の狙い
第二章	コンビニフランチャイズシステム
2 1	業界の光と影
2 2	フランチャイズ契約とは
2 3	フランチャイズ契約の法的性質
第三章	コンビニの実態
3 1	コンビニ勧誘の実態
3 2	コンビニオーナー
3 3	契約書
3 4	売上・経費予測の乖離
3 5	最低保障
3 6	雇用問題
3 7	コンビニ食品
第四章	会計問題
4 1	大量の廃棄
4 2	一般会計とコンビニ会計
4 3	粗利益分配方式
4 4	原価ピンハネ
第五章	裁判
5 1	説明・情報提供義務違反による事例
5 2	会計不備による事例
第六章	まとめ

## 第一章 背景・研究の狙い

### 1 1 背景

現在の日本にはどこに行ってもコンビニがある。コンビニの利便性は商品が多くて、便利で、速くて、気軽で、24時間営業で・・・もっと挙げるときりがないくらい人々の生活に密着している。

その数は2005年度でセブンイレブンが約10000店舗、ローソンが約8000店舗、ファミリーマートが約6000店舗で他のチェーンも含めると約45000店舗にまで及ぶ。その半数以上いや、大部分はフランチャイズ契約（以下FC契約）なのである。このコンビニFC契約に関して近年問題が多数噴出し裁判にまで発展するようになってきた。素人の人間から見れば、コンビニ経営はかなりおいしい商売ではないかと思ってしまう。最初から土地を持っていなくても近年では土地と店舗をコンビニ本部が用意してくれる契約パターンがあり、場所の面では楽々クリアーできる。さらにコンビニ本部が過去の売上げ予測に沿った、商品情報を提供してくれるので安心して経営できるのかと思ってしまう。

加盟金はおおよそ300万で初期投資としては少ないほうである。外の人間からみればこんなに楽でおいしい商売があるのかと錯覚してしまう。

私もコンビニ経営というのは以外に儲かるのではないかとこの論文を題材にするまでは強く思っていた。ところが現実はそうではないようだ。

コンビニを経営しても「儲からない」「商品の廃棄が多い」「労働時間が長い」「休日がない」「冠婚葬祭にでられない」「本部のバックアップ」が少ないなどの加盟店オーナーからの不満が噴出している。私自身もコンビニのアルバイト先で実際にコンビニのオーナーさんや奥さんから話を聞いた。私の中でコンビニのイメージが大きく変わったのだ。

いったいFCコンビニで何が起きているのか?? こういった身近な疑問からこの題材を選んだ。

ちなみにコンビニ各社は様々な企業のメインスポンサーであるためこの問題は企業存続という大きな問題になる可能性を秘めている。

今後このビジネス形態は継続していけるのだろうか・・・。

この題材を通じて検証していきたい。

### 1 2 研究の狙い

研究の狙いは「コンビニ本部と加盟店の真の平等」である。

そもそもFC契約というのは本部と加盟店が平等でなければならなかった形態であるにもかかわらず、加盟店が一方向的に不利な立場であることが多いようだコンビニ経営の中で何が必要で、不平等なのかを研究、検証し、改善点を見出したい。

## 第二章 コンビニフランチャイズシステム

### 2 1 業界の光と影

コンビニの始まりは業界最大手のセブンイレブンが1974年に東京の豊洲に第一号店をオープンさせたことから始まった。これがコンビニフランチャイズ形態の始まりである。その後急速に業界は成長を遂げてきた。そしてその後約30年で5万店を出店するに至っている。だが急激な店舗拡大の裏にはそれを支えた多産多死があった。1990年～1993年というバブル崩壊期を除き、毎年約3000店を超える出店が行なわれ、1997年には5万店を突破し、2000年には5万4398店と破竹の勢いで拡大をしてきた。「コンビニフランチャイズはどこへ行く」 本間重紀、山本晃正、岡田外司博(著)

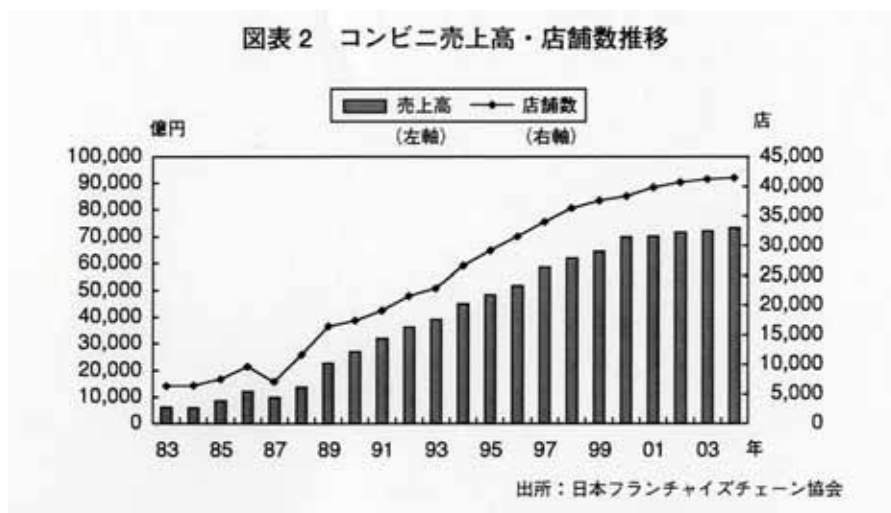


図 株式会社 東レ経営研究所 経営センサー2006.5

総店舗数の拡大にも驚くのだが、ここで注目したいのは、出店数と閉店数の推移である。確かに毎年3000店を超える出店が行なわれているが、一方で90年代以降は相当数の店が閉店している。下記の図は毎年の閉店数を出店数で割ったものを退出率として取り出したものである。90年代は5割前後で推移していたがバブル崩壊後の92年に61.4%、99年には64.1%まで高まっている。92年から00年までは常に4割から6割の水準で高い割合をキープしている。仮に100店出店する一方で50店から64店が閉鎖するというのは異常な数値ともいえるだろう。コンビニ本部とすればこの入れ替わりの激しさがコンビニの成長力の源と言えるかもしれないのだが、加盟店の側からすれば、悲痛である。まさに成長の裏には「多産多死」、とくに「多死」によって支えられていることを認識しなければならない。

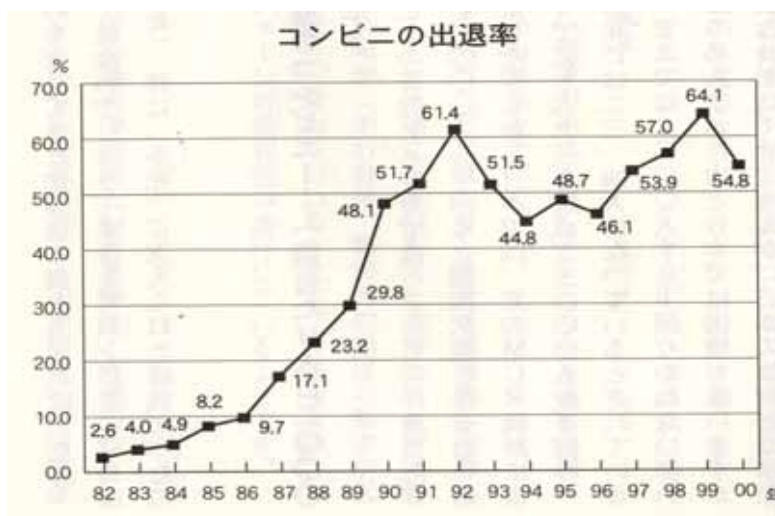


図 「コンビニフランチャイズはどこへ行く」 本間重紀、山本晃正、岡田外司博（著）

まずはフランチャイズ問題を問う前にフランチャイズシステムの法的性質を認識しておかなければならない。ではフランチャイズシステム（契約）とは何か。フランチャイズシステムの定義は実は論者によってバラつきがあり、定まっていない。何故なら、フランチャイズが比較的歴史の浅いものであり、また様々な要素で成り立っているからである。また見方によっても少しずつかわってくるのが実際のところである。今回。公正取引委員会、日本フランチャイズチェーン協会、中小小売商業振興法などに示されている定義から、その概念はおおよそこのように定義することができる。

## 2 2 フランチャイズ契約とは、

フランチャイザー（コンビニ本部）がフランチャイジー（加盟店）に対し、1 自己の商標、サービス・マーク、トレード・ネーム等の営業の象徴となる標識の使用の許諾を与えるとともに、2 統一された事業システムの枠組みの中で、事業経営についてのノウハウを付与するほか、事業経営についての統制、指導、援助を行い、同一のイメージの下に商品の販売その他の事業を行なう権利を付与するものであり、その見返りとして、フランチャイジーからフランチャイザーに対してロイヤリティ等の名目で対価が支払われる継続的な関係ということになる。

## 2 3 FC契約の法的性質

多様な性質であるため、それぞれの側面に対しても法的性質を列挙する。

- ・民法の典型契約の類型にない 非典型・無名契約

- ・フランチャイザーの指導・看板の下でフランチャイジーが商品の販売その他の事業を行なう契約 フランチャイザーを委任者、フランチャイジーを受任者とする準委任契約（656条）
- ・経営ノウハウや看板を使用する対価としてロイヤリティを支払っている - フランチャイザーが賃貸人の賃貸借契約（601条）
- ・お互いに権利・義務関係を有する - 有償双務契約

結論から言えば、「フランチャイズシステム」とは、あるフランチャイザーが多数のフランチャイジーにフランチャイズを付与することにより、それらの個別の要素が統合され、全体として一つのまとまりをもち、独自の流通組織として機能する仕組みをいう。

F Cの基本は本部と加盟店との契約関係である。加盟店と本部はそれぞれ独立の関係であり、そして対等な関係なのである。であるから、店舗運営は加盟店のオーナーが独自で行うし、加盟店の仕入れなどはすべて、オーナーの自己責任とされている。そのかわりに本部は加盟店の経営に対してロイヤリティの見返りとなる様々な経営サポートをしなければならないが、基本的には支援と指導の水準にとどまるのが現状である。

このF Cの根幹部分を最大手のセブンイレブン・ジャパンは次のように強調している。「本部と加盟店はそれぞれ独立の存在であり、対等の関係にある。（中略）オーナーの独立性は、フランチャイズシステムである以上尊重されなければならない。直営店の従業員に対してなら、本部のO F C（オペレーション・フィールド・カウンセラー：店舗指導員）は命令権があるが、フランチャイズ店のオーナーに対しては命令権はない。あくまで助言ないしアドバイスできるだけであり、したがって説得の技術が問題になる。オーナーに対し「M U S T（～ねばならない）」「H A V E T O（～なさい）」のような強制・命令の表現は絶対に使ってはならない。勧める意味の「Y O U S H A L L D O～」とか「M A Y」を使うようにする。また店の従業員に対しても、オーナーの従業員であるから直接指導するのは越権行為である」（株式会社セブン・イレブン・ジャパン[1991][以下、社史]、26ページ）。

このように自らコンビニ本部はあくまで本部と加盟店は対等の立場で「共存共栄」を旗印にしているのである。

本部と加盟店は平等であり、双方が納得したうえでフランチャイズ契約は締結されなければならない。このように基本原則はしっかりしているものの実際その原則が守られているのかは少し疑問である。ただこのセブンイレブン・ジャパンの記述から感じたことがある。それは店舗指導員（O F C）の質の問題である。独立したオーナーに対して命令権は

ないが、オーナーの説得させる能力が必要とされるのである。優秀な店舗指導員が多ければ、加盟店は儲かるし、本部も潤う。しかし現実はどうだろうか。第1章であげたコンビニの退出率をみると、6割近くの店舗が閉店している。この現状をみるかぎり、優秀な店舗指導員はあまり多くないことがわかる。さらに言えば、店舗指導員が持ってくる、本部の情報（ノウハウ）たるものはまったくあてにできないものであるといえるだろう。

### 第三章 コンビニの実態

前の章ではフランチャイズの法的性質を挙げた。それを踏まえたとうえでこの章では実際のコンビニ経営の実態を探る。実際に加盟したオーナーがどのような立場に立たされているのか。この章ではより深くFC問題を検証していきたい。

コンビニオーナー達の多くはコンビニ経営を始める前は、「収入はそこまではないが一国一城の主になれるし、自分の時間が増えるし、家族で経営することだってできる。」と思って始めた人も少なくない。しかしコンビニ経営が原因で生命を落としたり健康を損ねたり財産を失うといったトラブルが急増し始めている。コンビニは商売であるし、本部は完璧ではないから時には失敗することもある。しかし、この数々のトラブルの件数やその内容はもはやミスのために起こったものとは考えられないケースが多い。夫婦で一生懸命働いても年間収入が200万に達しないであるとか、本部への負債を苦に自殺するケースまでであるという。家族で頑張っていこうと始めたはずのコンビニが原因で家族が崩壊してしまうという悲劇はコンビニ業界では珍しくないという。

まずはコンビニ経営前の勧誘や本部と加盟店との関係を見ていきたい。

#### 3 1 コンビニ勧誘の実態

第二章でも述べたが、コンビニ本部とオーナー（加盟店）は法律上では平等なはずである。

本部と加盟店との間で契約する。この契約はフランチャイズ契約といわれ、本部と加盟店がどのような義務を負い権利を持つのかを、詳細に定めている。チェーンによって名称は異なるが、ここでは「セブンイレブン契約書」「ローソン契約書」と呼ぶ。実際コンビニ問題のほとんどは、コンビニ契約にかかわって発生している。

問題発生には二つの側面がある。一つは、加盟店が本部と契約するまでに生じる問題、つまり本部が契約締結を勧誘する場面で起こる問題だ。二つめは契約の内容自体の問題である。契約では本部と加盟店が「対等平等」の関係にあるとうたわれているが、実際の両者の関係は、本部が一方的に有利になっているのではないかということだ。

ではなぜこれだけオーナー達が本部により苦しめられているのか加盟店が本部と契約するまでに生じる問題（契約前）を検証する。

### 3 2 素人の多いコンビニオーナー

コンビニ経営を始める人たちの前進は様々である。コンビニ参入以前の業種分布について、MCRという統計によれば二〇〇〇年時点で「酒食品店」三三・二%と「食料品店」二五・五%が多く、この両方で六割近くを占める。次に多いのが「その他」一五・四%だが、この過半数が脱サラからの参入だ。これら以外では「菓子パン店」七・二%、「青果物店」六・八などが続く。（二〇〇一年七月二十六付「日経流通新聞」のコンビニエンス・ストア調査）

脱サラ組がコンビニ経営の素人であることはいうまでもないが、そもそも何かの店を経営していた人たちは、コンビニの経営について玄人かという点必ずしもそうではないようである。三〇〇〇品目を超える多種類の取り扱い商品もさることながら、受発注の方法、それからこのあと検証する、複雑な会計システムは多少の説明だけで理解することはできない。つまり元々なんらの経営者であってもコンビニ経営を希望する人は素人同然というべきなのだ。ほとんどのコンビニ契約では、加盟店は「独立した事業者」であり、本部と「対等平等」であるとされている。しかし少なくとも加盟店希望者はいまだ事業者ではなく、コンビニフランチャイズシステムという高価な商品を購入しようとしている消費者とみていく必要がある。

### 3 3 契約書

以外にコンビニのオーナー達は素人の人が多いということがわかった。それゆえに契約の中身をよく読まないでハンコを押してしまうオーナーが多いのだ。なぜか。それは開店ギリギリに本部が契約書をオーナーに提示してハンコを押させるのである。予め契約書をオーナーに渡して熟読させることはないのだ。トラブルが多発するのも無理はない。例えば本部の人間が口頭で「同じ商圈に親店はつくらない」という説明と、実際の契約書にある「既存の加盟店には配慮するが、本部の判断でどこに親店を作ってもいい」という記述は典型的な例である。「週刊ダイヤモンド」81年6月13日号の「急成長セブンイレブンにかげり、公取で事件視、東京地裁で告訴された理由」という記事に当時の様子がうかがえる記述がある。< 応接室で契約内容が書かれたパネル（通称「紙芝居」）を次々とみせられる。「失敗のない商売」とか、ウマイ話をきかされてよけいにうれしくなる。で、「今、説明したことはこちらの契約書に書いてありますから、ここに印を押してください。」相手も一流の会社だから信用して押す。すると、「契約書は貴重なノウハウの結晶ですから外部



に漏れると困りますので本部で保管します。見たいときはいつでもお見せするし、交通費も払います」と預り証だけくれる・・・>とある。本部の人間の巧みな話術も見事であるが、場の雰囲気流されて簡単にハンコを押してしまう加盟店希望者も大変問題である。

### 3 4 売上・経費予測の乖離

先の記述でオーナー達のそのほとんどがコンビニ経営の素人であり、契約の中身を理解できないままに契約してしまうオーナーが多いのがわかった。コンビニ加盟店希望者にとって、最大の関心事は自らの収入だろう。収入が確保されないならば、誰も加盟しない。したがって、その基礎となる売上予測及び経費予測は正確なものでなければならない。普通の小売店なら独自に調査をしなければならないが、コンビニFC契約の場合は本部がそのノウハウに基に加盟希望者に会った店舗を探すことになる。そして、ノウハウに基に調査を行い、売上予測・経費予測の見積もりをし、オーナー収入額を割り出すのである。これらの数字も自営業の小売店ならば予測でしか収入を割り出せないものの、ノウハウに基になる数値ということで、素人の加盟店希望者は限りなく現実の数値とってしまう。既存店(直営店)のデータを本部の人間に見せられた時には完全に信頼してしまうだろう。本部の人間は加盟店説明会の際に売上・収益予測のデータを細かく加盟店希望者に見せるという。

平成13年3月に発表された公正取引委員会の実施した「コンビニエンス・ストアにおける本部と加盟店の取引に関する調査報告書」によれば、もっと説明を受けたほうが良かったと考える事項という質問項目の回答のうちトップには売上予測・経費予測の根拠で52.5%。また売上予測・経費予測に関しての説明の有無という質問では、説明を受けたという加盟店が74.9%でありまた、根拠に基になる説明は75.1%になっている。いかに加盟店が契約締結時において不利益を被っているのかがわかる。本部の人間は加盟店希望者説明会の際に「売上・収益予測は当社の蓄積された優れたノウハウで加盟店をバックアップします」といいながらも実際開店してみると、「集客が予想より下回る」とか「人件費がかさんで生活できない」などのトラブルがでている。

### 3 5 最低保障

コンビニのオーナーは実際には素人の人だらけであり、本部の情報を完全に信頼しきって加入したものの思ったように収入があがっていないという実態があるという事実を述べた。

実はコンビニ本部を信じてしまうもう一つの要素に「最低保障」という言葉がある。これは加盟する前の加盟店希望者に「安心だ」と思わせる制度である。加盟店の経営が悪化

しても本部が一定の収入は保証するという一見親切な制度でもある。  
 例えばセブンイレブンの場合は年間1900万円の総収入を「最低保証」としている。  
 この額はA契約（オーナーが自己資金で店舗を用意する契約タイプ）でC契約（店舗は本部が用意）では1700万円である。この1900万円は1年間にお店を維持運営する費用である。実際にどこのお店も人件費などの諸経費は最低でも月に150万はかかる。経費を切り詰めようとしても、24時間年中無休のコンビニでは、水道光熱費などは節約しようがない。人件費は節約できるが、それにも限界があるだろう。また最近では店から出るゴミやペットボトルが有料になり新たな費用負担になっている。奇跡的に150万で収まったとしても150万×12ヶ月=1800万円である。「最低保障」というのは店を維持するのに最低限必要な経費を保証するものでありオーナーの生活を保障するものではまったくない。ちなみにCタイプの契約では1700万円の最低保証であるから実施的に赤字になり累積していくことになるのだ。

タイプ	営業時間	年間総収入	日額
Aタイプ	24時間	1,900万	52,100円
タイプ	24時間以外	1,600万	43,900円
タイプ	24時間	1,700万	46,000円
タイプ	24時間以外	1,400万	38,000円

(日額は10円の  
で計算する。  
724時間営業  
最低保証額)

2条に定める最低保証の対象となる乙の総額  
 その合計総額が金13,000,000円也に達し  
 ら上記乙の12会計期間の総収入額を差し

最低保証が契約書(下)では減額されている(上はシステムマニュアル)

図 (安藤一平著『コンビニ会計取扱説明書』)

### 3 6 24時間年中無休

コンビニは基本的に24時間営業である。オーナーは独立した事業主であるから独自に求人をだし、パートやアルバイトを確保しなければならない。募集時間帯は朝、昼、夕方、深夜である。この中でもっとも人員の確保が難しいのが深夜の時間帯である。深夜とは大体その店舗によって違いはあるが22時～6時。あるいは準深夜で22時～2時、2時～6時となったりしている。なぜ深夜の人員の確保が難しいのか。一言には集約できないが

いくつかの要因がある。1 深夜勤務は健康を損なう恐れがあるから。2 深夜の強盗が心配だから。3 あまりイメージがよくない、等々様々である。実際私も深夜帯の時間にアルバイトをしているが、私以外のアルバイトは入ってくる気配がまったくない。かつては私を含めて4人いたが皆様々な理由で辞めてしまった。私以外のアルバイトがいないため私がシフトに入らない以外は毎日オーナー夫婦が出勤している。これはまさに過酷である。ビデオ「セブンイレブンの1日」では<オーナーが1日夕方から翌日の朝までの15時間、また配偶者(妻)が朝から夕方までの12時間を最低でも働く。>でないとお店が経営できないとなっている。実際に私がアルバイトしているお店は昼間の時間帯はパートの方々がいるのでまだいいほうである。しかしながら毎日深夜勤務というのは体にこたえるのではないだろうか。実際、加盟店は契約をする際に「24時間年中無休」を義務とされる。そもそも「24時間年中無休」のタイプしかないチェーンもあれば契約時に「24時間でないタイプ」を選べるチェーンもある。しかしながら「24時間でないタイプ」を選ぶのには様々な制約がある。後に説明するロイヤリティの問題や奨励金などをだしたりするものであり、多くの加盟店希望者が「24時間年中無休」のタイプを選ぶのである。しかしながらこの義務は大変厳しく、冠婚葬祭の場合でさえ、本部の支持なしには休業も営業時間短縮もできないし、勝手に休めば本部に罰金を払わされ、最悪の場合には法外な違約金を取られて、契約解除されることもある。しかもいったん契約すると、途中で営業日数や営業時間を変更できない。素人の加盟店希望者が深夜営業の実態などをよく理解しないままに「24時間年中無休」営業することは大変危険なことである。「24時間年中無休」は大変に酷な労働条件なのである。

私がアルバイトしている夜帯は22時～6時までの時間帯である。客足が途絶えるのが大体1時くらいでその後5時まではまばらである。特に2時から5時などはまったくお客さんはこない。それにも関わらずコンビニは営業を続けている。人件費や水道光熱費は無論むだであるし、その間も店にでているオーナーは実に過酷である。フランチャイズ・ビジネスは本部と加盟店が対等でなければならないのに本部が何も知らない素人の加盟店希望者を騙し開業させる事態をこれ以上野放しにはできない状況が広がっている。このように加盟店で深夜労働者が不足している場合はオーナー夫婦が出勤せざるおえない状況になっている。

しかし深夜帯だけ労働力が不足しているのではない。以外と昼間の時間帯でも深刻な人手不足に悩んでいる店舗が多いのが実態のようである。首都圏のコンビニでは深刻な人手不足のために、外国人の留学生をアルバイトとして雇うケースも増えてきているようだ。「日本人より、留学生が多い店舗」もあるようで、将来的には多数の外国人が働くかもしれない。だが一体なぜ、最近の若者や主婦がコンビニでアルバイトをする人が減っているのか甚だ疑問である。

少し古くはなるが12年前の1995年(日本労働研究機構著『コンビニエンス・ストアの経営と労働に関する調査研究』P145からP151)ではパートやアルバイトに対する労働満足度のアンケート調査を実施している。その質問項目は、(賃金、勤務する時間帯、勤務時間の長さ、仕事のおもしろさ、仕事のやりがい、能力発揮、人間関係、職場の雰囲気、仕事全体、就労継続意識、従業員教育や研修へのパート・アルバイトの評価)となっている。ここで注目したのはまず、賃金に対する満足度である。男子学生が36.0%女子学生が47.8%と半数近くの割合で賃金に対する不満がでているのがわかる。また時間別でみると、朝から夕方にかけての賃金に対する不満が40%台に達するなど高い割合を示しているのがわかる。これは深夜の時間帯の不満足が34.2%であるから昼間の時間帯のほうが深夜の時間帯に比べて賃金に対して不満があるのがわかる。実際昼間の時間帯では時給800円が基準であり、この時給は他のサービス業に比べて安価である。(高校生は750円の場合もある)次に注目したのは、仕事のやりがいに対する満足度である。ここでは深夜時間帯に注目してみた。深夜時間での不満足は31.7%と他の時間と突出して高い割合になっている。さらに深夜帯に限ってみると、勤務時間の長さの不満足が24.1%。仕事に対する不満が25.3%と他の時間帯より高い数値を示している。

その他の項目ではこのような結果がでている。

・勤務時間帯 性別でみると、女子のほうが高い。

勤務時間の長さ 女子の満足傾向が高い。学生では差がない。主婦の満足傾向が高い。

仕事の面白さ 女子の満足傾向が高い。学生では差がない。時間帯別では、「午後～夕方」の満足度が高く「深夜～朝」が低い。

能力発揮 女子の満足傾向が高い。学生でも女子の方が高い。

人間関係 男子学生の満足傾向が高い。

職場の雰囲気 男子の満足傾向が高い。学生に限っても男子学生のほうが高い。

仕事全体 男子学生の方が高い。「午後～夕方」の満足傾向が高く、「朝～昼」は低い。

仕事の継続意識 継続意識をもっているものが約8割と非常に高い。性別でみると、女子の継続意識が高い。学生に限ってみると、男子学生の方が高くなっている。

従業員教育や研修への評価 今回の職場で受けた教育や研修をどのように評価しているかをみると肯定的評価をしているものが約8割と非常に高い。時間帯別にみると、「十分」という積極的評価は「午後～夕方」と「深夜～朝」で高く、「朝～夕方」では低い。肯定的評価では、「深夜～朝」が最も高く、以下、「夕方～深夜」「午後～夕方」で「朝～夕方」が最も低い。共通して言えるのは、両評価とも「朝～夕方」が低いことである。

ここまでの結果を踏まえて全体を総括すると、コンビニの経営は比較的人件費コストの安いパート・アルバイトが主要な労働力である。これからも店舗を拡大していくコンビニ本部が多いことを予想すると、やはり一番に解決しなければならない問題は「賃金」の問題である。コンビニは比較的賃金が高くないサービス業に比べて低い。近年では他の業態で賃金アップが実現されている中でコンビニ業界ではほとんど変化がみられない。また、深夜勤務を担っている男性層については問題が多い。彼らのアルバイトに対するインセンティブは高い時給であり、時給以外の労働条件や仕事内容については不満が多い。コンビニが24時間営業を継続していくのなら主婦パートなど女子労働者では担うことのできない「深夜」の労働力をどう確保するのが課題である。加盟店に限ってみれば、本部からの高額なロイヤリティの問題でほとんど粗利益がでず、厳しい経営を強いられているのが事実である。そのため時給を上げるのが厳しいのである。深夜帯の時給は平均1000円と昼間の時間よりは約25%と高い。しかしながら最近の他業態のアルバイトの時給をみると、1200円などの高時給のアルバイトがあるので、わざわざ深夜の時間帯に働く若者、つまり主に男子学生が減っているのである。それから深夜労働のインセンティブは高時給と挙げたが、それにプラスする要素が必要になっているだろう。例えるなら、「高時給+食事補助」あるいは、「高時給+食事補助+交通費支給」などである。これらを実行している加盟店は珍しくはないが、今後さらに普及していく必要がある。しかしこれらの根底は繰り返すようではあるが、加盟店の厳しい経営がこの問題の背景にはあり、加盟店の経営が改善されない限りは「賃金」の改善は難しいだろう。

以上の事から、「賃金」の改善が最大の課題であることが浮き彫りになった。

さらにここで、若者のコンビニアルバイトに対する意識というものをみしてみる。

(「月刊コンビニ2007年7月号P47」)

Q1、コンビニでアルバイトをしない理由は？

第1位：仕事が単純で面白くなさそう

第2位：やりがいがない

第3位：カッコ悪い職場(人に自慢できない)

Q2、アルバイトを辞める理由は？

第1位：人間関係

第2位：最初のイメージと違う

第3位：休みがない

このような結果がでていいる。この中で注目したのはQ2の第1位である「人間関係」についてである。この結果からも言えるように。人間関係に悩んでやめてしまうケースが多いようである。特にこのようなケースが多いのは「駅ナカコンビニ」のようだ。来店客数が多いために従業員はレジ作業に入っている時間が長くなり、作業中は他の従業員や店長と会話をする事ができない。もしくは少ないのである。そのため時間の経過とともに孤立感を深め、勤労意欲が減退して辞めてしまうのだという。このことは確かに言えるだろう。ここから伺えるのはコミュニケーションの重要性である。このようなアンケート結果から改善する手段はあるのだろうか。

(「月刊コンビニ2007年7月号P47」)

「従業員の定着率を上げるには、従業員満足度(E S = employee satisfaction)を高める必要がある。E Sが高まると、従業員の仕事・店に対するモチベーションが高まり、良い接客が実現する。そうすると、顧客満足度(C S = customer satisfaction)が高まる。高いC Sは利益を店舗にもたらす。これが、「バリュープロフィットチェーン」と呼ばれる考え方だ。実際にこの考え方を導入して成功を収めた企業が多数ある。私自身もコンサルティングをしている企業で導入しているが、成果は出ている。E Sを高めると、自動的に離職率も下がる。人への依存度、貢献度が非常に高い流通業は、この考え方を忘れないようにしてほしい。さて、E Sを高めるにはどうすればよいのであろうか？実は基本的な取り組みが中心である。出勤時のあいさつ、始業時の業務指示、全員共通での成功体験、正当な評価制度、業務時間外での人間関係づくり(お茶会、飲み会)など。従業員が「この店が好き」「この店長のためなら」「皆で頑張ろう」と思うようになれば成功である」と書いてある。

要するに、E S = C Sなのである。従業員のモチベーションが上がれば、必然的に従業員の定着率は上昇するし、店の評判もよくなり、アルバイトやパートが集まりやすい環境が生まれるのである。実際E Sという考え方は現実のコンビニ加盟店では取り組まれているかということ、そうでもない。24時間店舗では従業員同士で業務時間外に会ってお茶をするなどという、人間関係作りは不可能に近い。まして主婦が多いコンビニではなかなか時間を作ってそのようなことをするのは、困難である。確かに、基本的な挨拶などはできるが、それにも限界があると言えよう。

ここまでのまとめとして、「24時間年中無休」のコンビニをオーナー夫婦だけで切り盛りしないようにするにはどうしたらいいのかをまとめた。

最優先すべきは「賃金」である。もしくは「賃金+なんらかのインセンティブ」。

「なんらかのインセンティブ」とは例えば、交通費支給や、食事補助が例に挙げられる。

特に深夜勤務の場合はこの「なんらかのインセンティブ」を付随すべきである。

その次は「人間関係」である。人間関係は軽視されることが多いようではあるが、流通業は人材集約型産業とも言われるほど、「人」次第でそのお店の利益が決まってしまうても過言ではないと言われている。

いずれにしても、働く側にたった物の見方をすべきだと思う。そういった意味で今求められているのは「経営者の人材登用力」と「リーダーシップ」だろう。

### 3 7 コンビニ食品の安全性と責任の所在

コンビニの食品は意外とおいしい。特にFF（ファーストフード）と呼ばれる食品の種類は多岐にわたる。おにぎり、サンドウィッチ、調理麺、フランク系統、おでん、などなど。この中でも「おでん」は1年中やっているお店もあり、季節を問わず人気に商品である。しかしながら、あの「おでん」は不思議な事に鍋にふたがされていないので不衛生ではないか。と思っている人も多いのではないだろうか。今回は「おでん」を代表例とするコンビニ食品の安全性と責任の所在について述べたい。

コンビニ食品はほとんどがプラスチックや紙などで密閉されており、問題は感じられない。しかしながら、「おでん」はどうも不衛生のような気がする。ここでおでんの衛生上の問題点を挙げてみる。1、鍋にふたがされていないため、どうしてもホコリや雑菌が入る。2、鍋が置かれているレジカウンターでは、お金のやり取りが頻繁に行なわれているため、髪の毛や硬貨が間違っ入りやすい。3、鍋の中に浸っている大根やちくわには製造日時などは記載されていないため、食材の賞味期限は不明確4、消費者の視点からみて鍋の清掃などは、いつ誰がしているのかが不安などの問題が挙がる。ここで一つの疑問が。「もし食中毒などの衛生上の不備が起きた場合には誰が責任をとるのか」である。コンビニのおでんは調理済みのパックとして加盟店に届けられる。それを専用の鍋に入れて加熱し、お客の注文に応じて販売する。おでんパックが加盟店に届けられるまでは、本部が指定した業者の管轄で、何かトラブルが起きれば本部が指定した業者が責任を負う。しかしそこから先は独立した加盟店の責任であり、衛生上の問題が起きれば加盟店の責任である。ここまでで「本部が責任を取ることは」ない。いずれも納品業者（ベンダー）が加盟店にリスクを負わせて本部はまったく関与しない方向に走っている。もしも、加盟店が食中毒など

の問題を起こした場合はマニュアルが指示した通りの鮮度管理を怠ったためだとして、本部の信用を低下させる「重大な違反行為」(加盟店基本契約書の第5条)とみなされる。おそらく加盟店は本部の圧力のもと、何千万単位の違約金、賠償金を請求させられることになる。

しかしおでんの販売は本部主導で行なわれているのに、こうした不衛生な原因を作っているのは、ほかならぬ本部である。リスクはすべて加盟店に負わせ、加盟店をいつもリスクの危機に負わせる本部の思惑がみえてくる。ここにもまた「フランチャイズ契約」の不平等性がうかがい知れる。

## 第四章 会計問題

この章では「会計問題」を取り上げる。ここからがコンビニフランチャイズシステムの問題点の根幹部分である。俗に言う「コンビニ会計」は「一般会計」とは違い、難解でコンビニ経営者が理解するのも困難であるし、また税理士や公認士も理解に苦しむほどの難しさであると言われている。実際にコンビニ会計では一般会計とは異なる用語を駆使しているため、「混乱を狙った用語ではないのか?」と疑ってしまう部分もある。では具体的にコンビニ会計をみていくうえで、重要なキーワードと取り上げてみる。

### 「廃棄ロスチャージ」 「原価ピンハネ」

この2つのキーワードを軸に今後は展開していく。

#### 4 1 大量の廃棄

キーワードの1つめ「廃棄ロスチャージ」とは

コンビニの特徴の一つは日々大量の廃棄物をだすことである。主力商品である、FF(おにぎり、お弁当、サンドウィッチ、麺類)は賞味期限(食品衛生上食べられる期間)が短いためそれをすぎると廃棄処分しなければならない。店員がFFの陳列棚の前で、賞味期限の切れた弁当やおにぎりを、買い物カゴに放り込んでいる場面を見たことがある人ものではないのだろうか。賞味期限を厳格に守るのは、消費者にとっては安心このうえないことだが、店にとっては大きな損失である。現実、お店では毎日約1万円の廃棄商品がでていく。多い日は1万5千円の日もある。月に換算すると30万から40万。多い店では50万に達するという。これは確実にお店にとって大打撃である。

仮に1個100円で売るおにぎりを、70円の原価で10個仕入れたとする。(FFの原



価率は約70%前後)。この場合、仕入代金は700円。10個全部が売れば1000円の売り上げだから、300円の利益になる。しかし、現実には全部売り切るのは難しい。仮に、7個売れ3個売れ残ったとしたら700円の仕入れに対し、売り上げは700円であるから利益はゼロである。ご存知のかたも多いと思うがスーパーなどでは賞味期限が近い商品は割引して売られる。しかしコンビニでは許されない。仮に、売れ残った三個のおにぎりを半額にして売り切ることができれば、売り上げは850円になり、150円の利益がでる。だがコンビニ加盟店はPOSシステム(販売時点情報管理システム)に管理されているため、スーパーのように賞味期限が近い商品を半額にして売ったりすることはできないのである。であるから、廃棄の商品が増えるということは必然であるわけだ。

本部と加盟店との関係が平等でもっと開かれたフランチャイズ契約なら商品を値引きすることを本部に依頼して売ろうとすることは難しいにしても、依頼すべきではないのだろうかと思う。しかし、本部から側から言えば、統一した販売方法でフランチャイズ展開をする以上は勝手に値引きされてはPOSシステムの都合上それは難解なことであり、統一された商品イメージで販売する以上は難しいことである。POSシステムは実に便利である。その場で買った客の年齢や時間帯や性別もわかる。またすべての商品が統一されたバーコード管理のものであるから実に管理しやすいのである。現実、「値引き」は本部側が率先してやらなければ実現は不可能であろう。

しかしここで疑問が残る。なぜ本部はここまで大量の廃棄を加盟店がだしているのを知っていながらも、大量に商品を廃棄させるのか。そしてスーパーのように「値引き」をしないで商品を売り切ろうと努力しないのか。

ここで考えてみた。この廃棄はすべて加盟店側が処理しているが、実際に本部が廃棄ロスを全額負担した場合はどうなるのか。廃棄ロスの最適配分である。

実際に数理モデルを使っている資料を入手した結果が挙げられているがここではその細かい最適配分の内容は省略する。

「現在、大手コンビニエンス・ストア・チェーンでは売上高の1~2%前後の廃棄ロスが発生すると推定されている。金額に換算すると1店舗あたり月15万~60万の廃棄ロスが発生することになる。ほとんどの大手コンビニエンス・ストア・チェーンでは加盟店オーナーが廃棄ロスを負担している。そのため、加盟店の不満が高まり、本部とのトラブルが発展するケースも増えている。」(金頭哲著『コンビニエンス・ストア業態の革新』)これらの前提で数理モデルを使って計算したところこのような結果がでている。これには2つの結論がでている。

「第一に、いくらファーストフードがコンビニエンス・ストアの戦略商品であっても、そ

の廃棄ロスを本部が全額負担するのは望ましくないということである。なぜなら、本部の全額負担でリスク・フリーになった加盟店は、無駄のない仕入れを行うインセンティブを失ってしまうからである。」と語っている。

加盟店があまりにロスを恐れて発注を抑えてしまったとしたら、コンビニ本部が常に考えている、「豊富な商品の陳列」ができなくなることを意味している。また、加盟店がリスク・フリーになっていると、仕入れに対する冒険心が薄れ、発注が慎重になり店舗の売上高にも影響を及ぼすのではないだろうか。この第一の結論を考えると、廃棄ロスのリスクは互いに背負うべきではないのだろうか。

「第二に、本部の一部負担と加盟店の全額負担との比較は特に外生的価値に強く依存しているということである。外生的価値とは、チェーン全体のとしての品揃え価値の評価額である。売り切れて棚から商品がなくなってしまうことを本部が望ましくないと思う場合には、外生的価値はプラスになる。外生的価値が相対的に大きい場合には、本部が廃棄ロスを一部負担したほうが望ましい。一方、外生的価値が低い場合には、加盟店のロス負担を大きくして廃棄ロスを発生させないほうが望ましい。(中略)成長段階において、店舗の棚に商品がなくなってしまうことは本部にとっても加盟店にとっても望ましくない。なぜなら、在庫がないことによる機会ロスが多くなるからである。そのため、セブン イレブン・ジャパンの鈴木敏文会長は「廃棄を恐れていては商売にならない。廃棄を出さないように発注を減らすと、機会ロスが発生し、結果的に売上も落ちる」(週間ダイヤモンド[1999]39ページ)と語っている。このように、外生的価値が相対的に大きいときには、本部も加盟店の廃棄ロスを一部負担するのが最適である。」と書いてある。

第二の記述では、「第一の考え方+外生的価値」で書いてある。簡単に言えば、「売れる商品が売れ残ったら、本部が廃棄ロスを一部負担し、売れない商品が残ってしまったら、発注を抑え本部と加盟店で負担する」というものだ。この考えには賛同する。であるからコンビニ本部には改善してもらいたい「廃棄を恐れては、機会ロスになり売上が下がる。」セブン イレブン・ジャパンの鈴木会長が発言しているのなら、廃棄の一部負担を導入すべきである。例外としてだが、「本部が発注増を要請した場合、本部も廃棄ロスを一部負担するようにした」(週刊ダイヤモンド[1998]29ページ)と書いてある。

しかしこれは本部が特別な場合にのみ、廃棄を負担するというもので、決して大きな解決策にはならない。

「特別な場合」とは例えば「サンドウィッチは無添加、無着色で安心して食べられます」というCMを流すことを決定すると、本部は加盟店に対してサンドウィッチの発注を増やすように指示をする。この場合は、本部が発注増を要請したので、本部も廃棄の一部負担をおこなうのである。話は戻るが、この廃棄ロスの問題はこのあと紹介する「粗利益分配

方式」と関係がある。「一部負担の解決柵は粗利益分配方式の理念とも一致する。粗利益分配方式の基本理念は利益を共有することである。粗利益分配方式によって利益を共有するならば、その利益を生み出す過程で発生するリスクも共有するのが当然だろう。利益とリスクの共有、それが一体となっはじめて真の共存共栄が達成できるのである」(金顕哲著『コンビニエンス・ストア業態の革新』)加盟契約書には「本部と加盟店は対等であり共存共栄です」と書いてあるかもしれない、会社説明会の場合でも「オーナーさんと我々は共存共栄です」と言っているかもしれない。だが、大量の廃棄物からみえてくる現実、加盟店だけがリスクを背負い本部がリスク・フリーになっているという現実である。

#### 4 2 一般会計とコンビニ会計

実は廃棄を出させるだけで、本部が儲かる会計システムがあったのだ。俗にこう言われている。コンビニ会計特有の「廃棄ロスチャージ」である。一般会計とコンビニ会計を比較しながら話を進めていく。

まずは一般会計から。

条件設定

- ・ A氏は小さい町のスーパーの経営者である。
- ・ 問屋から10個仕入れて販売したが、7個が売れて、3個が売れ残った。その3個は廃棄処分とし生ゴミとして捨てた。
- ・ この店で販売している「おにぎり」は仕入れ値段が1個70円、販売価格が100円。わかりやすくするため消費税は無視する
- ・ 人件費・燃料費も無視する

では今日の利益と言うと・・・0円

またわかりやすくするために、月初商品在庫高、月末商品在庫高、営業経費は考えずに利益だけをだした。

この表は個人経営や中小・零細経営が作成する一般的な損益計算書である。

損益計算書	
(単位：円)	
項目	金額
売上	700
その他売上	
売上合計	700
月初商品在庫高	-
月中商品在庫高	700
月末商品在庫高	-
売上原価	700
<b>荒利(売上総利益)</b>	<b>0</b>
営業経費	
営業利益	
経常利益	

・ 図 (安藤一平著『コンビニ会計取扱説明書』)

最大手セブンイレブンを例として説明する。セブンイレブンでは利益配分において本部の取り分を「チャージ」と呼んでいる。このチャージの比率は加盟店の契約タイプや荒利益の金額によって異なるが、一般的には43%から72%の範囲である。ここではわかりやすく50%として計算する。

一般会計の損益計算書でチャージの計算

損益計算書	
(単位：円)	
項目	金額
売上	700
その他売上	
売上合計	700
月初商品在庫高	-
月中商品在庫高	700
月末商品在庫高	-
売上原価	700
<b>荒利(売上総利益)</b>	<b>0</b>
営業経費	
営業利益	
経常利益	

この利益を分け合うことを荒利益分配という

・ 図 (安藤一平著『コンビニ会計取扱説明書』)

答えは0円。荒利益0円なのでチャージ金額も0円ということになる。

次に「チャージ」についての説明。

「チャージ」についてはチェーンによって呼び方の違いはあるものの、大手3社で使っている意味合いはほとんど変わらない。

セブンイレブンの「チャージ」、ファミリーマートでの「フィー」、ローソンなどで使用される「ロイヤリティ」である。

「このチャージは、加盟店で稼いだ利益の中から、契約で約束した比率の金額を納める上納金的なものであるが、なかなか上納金の内容や算出根拠についてはあまりよく知られていないのが現状のようである。しかしこの内容や根拠についていずれのチェーンも加盟契約書に厳密に記載されているわけでないのが現状のようである。なので、契約書に記載されているコンビニ本部の義務や仕事から類推してチャージの算出根拠を列挙してみる。

- ・ 商品運送費・商品管理費・本部所有の店内什器、備品、看板等の貸付費・店舗及び土地賃貸費（経営者が自己所有の場合は含まれない）・チェーン名義使用料（のれん料）・店舗運営指導料・店舗運営指導料及び経営資料作成費。

逆にコンビニ本部は、加盟店から必要経費としてこれらの内容のお金をもらっている以上、次のような契約上の義務があると考えられる。

- ・ 適正商品供給義務・適正備品什器提供義務・店舗、土地の管理義務、適正な運営指導義務、正しい経営指導義務。などである。」（安藤一平著「コンビニ会計取扱説明書」）

ただ、「正しい経営指導義務」が実行されているかという点、疑問である。経営指導するには、しっかりとした売上の根拠や、実績などを示した、具体的な数字が提示されなければならない。しかし現状ではそれが十分ではなく、チャージの算出根拠をめぐって裁判になっているケースもある。従って正しい経営指導ができていないのが現状である。

それに全体的にみても「チャージ」の算出根拠は当たり前で、ありふれていて、根拠の要因が掴めないのが率直な感想である。

チャージの意味や内容がわかったところで話を戻す。

この表をみると、荒利益・粗利益・売上総利益はそれぞれ会計上同じことを意味している。また「売上原価」は「総売上原価」とする。また今後「純売上原価」という用語が出てくるが、コンビニ会計特有のものであり、今後説明する。

それではコンビニ会計の損益計算書の表である。

コンビニ損益計算書	
(単位：円)	
項目	金額
売上	700
その他売上	
売上合計	700
月初商品在庫高	-
月中商品在庫高	700
月末商品在庫高	-
総売上原価	700
廃棄ロス原価高	210
棚卸ロス原価高	-
純売上原価	490
荒利 (売上総利益)	210
営業経費	
営業利益	
経常利益	

図 (安藤一平著『コンビニ会計取扱説明書』)

一般会計との違いはどこかというところ、コンビニ会計にはない純売上原価という用語がでてきた。この純売上原価とは、総売上原価 - <廃棄ロス - 棚卸ロス> (棚卸ロスとは万引きなどにより紛失してしまった商品など) を差し引いたものである。前の表の一般会計の表では利益が0円でありながら、この表のコンビニ会計では210円の利益がでていいる。利益がこの表に示されている以上、コンビニ本部は210円からチャージ金額を取っているということになる。ごく普通の売り方をしていれば利益計算をしても儲けはなく、仕入れに使ったお金と販売代金と同じ、つまり売上総利益は0円なのだが、コンビニ会計だと売上総利益がでてしまう、計算になっている。さらにそこからチャージがとられるということになると、その分が赤字になってしまうということになる。ここではおにぎり10個で計算したため、小額の程度ですんだものの、実際の経営となると莫大な額になるであろう。

では1ヶ月の廃棄ロス原高、棚卸ロス原価高の金額を45万としてみよう。単純にチャージ率を50%で計算しても1ヶ月で22万5000円、1年間では270万円もの金額が余分に取られているという計算になる。ここから言えるのはこれらのお金が廃棄ロスと棚卸ロスから取られているという事実である。さらに別の言い方をすれば、普通には存在しない売上総利益からチャージがとられているということになるのだ。

コンビニ会計の欺瞞性はこれだけではない。それは、なぜか1ヶ月ごとに送られてくる

「損益計算書」である。普通、世間一般の会社は12ヶ月を通じた年単位が「会計期間」である。しかし、コンビニ本部は1ヶ月ごとに加盟店の損益計算書を送りつけるのだ。コンビニフランチャイズシステムでは「会計期間」が月単位になっている。これは何を意味するかというと、コンビニ本部が加盟店の会計を操作しているということになる。

#### 会計操作の例 「月初商品棚卸高」と「当月商品仕入高」の矛盾

ある店舗の損益計算書がある。それには当月商品仕入高の、ある年度の合計が2億1000万とある。月平均1750万。一方で月初商品棚卸高は5000万で合計すると、2億6000万である。つまりこの店舗の1年間に店で並んだ商品の合計が2億6000万になる。そこからセブンイレブンチャージが出される。

しかしこのカラクリがある。普通、世間一般の会計原則では月初商品棚卸高は加算されないのである。これは何を意味するかと言えば、年間の商品代金（年度始めの商品棚卸高＋年間商品仕入高）は実際よりも多く計上されているということである。

加盟店の利益を多く見えるために、コンビニ会計は一般会計から逸脱した行為をしている。このような事をされると、加盟店側からすれば経営判断を誤らせる結果になるのは当然である。さらに言えば正しい税務申告ができないということである。

「本部が作成する月次の損益計算書や貸借対照表には、巧妙なカラクリが施されており、それをそのまま年度集計して税務申告に使うことはできません。だからオーナーさん、本部が言うとうりの方法で別途、税務申告資料を作成してくださいな」（高久永道著『日本からコンビニがなくなる日』）

これがコンビニ本部の本音かもしれない。

コンビニ会計の特殊性について、公正取引委員会が全国のフランチャイズ・コンビニ加盟店を実態調査し、平成14年4月24日に「フランチャイズシステムに関する独占禁止法の考え方」というガイドラインを発表している。前記ガイドライン三の（一）の（注4）には次のように掲載してある。

「コンビニエンス・ストアのフランチャイズ契約においては、売上総利益にロイヤリティを算定の基準としていることが多く、その大半は、廃棄ロス原価を売上原価に算入せず、その結果、廃棄ロス原価が売上総利益に含まれる方式を採用している。この方式の下では、加盟店が商品を廃棄する場合には、加盟者は、廃棄ロス原価を負担するほか、廃棄ロス原価を負担するほか、廃棄ロス原価を含む売上総利益にロイヤリティも負担することとなり、廃棄ロス原価が売上原価に算入され、売上総利益に含まれない方式に比べて、不利益が大きくなりやすい。」

簡単に言えば、コンビニ会計の売上総利益には廃棄ロス原価と棚卸ロス原価が含まれていることを言っている。結局、廃棄ロス原価と棚卸ロス原価にもチャージがかかっていることを間接的に指摘しているのだ。このガイドラインの最後はこのように締めくくられている。「加盟説明会や募集説明会では、廃棄ロスや棚卸ロスが売上総利益に算入されているという事実を正しく情報開示するとともに、加盟しようと考えている人たちには、さらに十分な理解と納得が得られるまで説明する必要がある、このようなことを遵守しないで加盟に至らしめた場合には、欺瞞的な勧誘、つまり詐欺的な勧誘とみなされることがある」と締めくくられている。

公的な関係機関がコンビニ会計の特殊性を認め、その詐欺的な行為に警鐘を鳴らしているのである。だが、警鐘をならしても現在まであまり改善がされていないのが現状のようである。国が動かなければこの問題の解決は難航を極めるだろう。このコンビニ会計問題を含めた廃棄ロスチャージ問題の正しい判断は、司法に正しい判断を下してもらうことを期待したいし、国会の場でもきちっとした形で法の整備を早急にしていただきたい。

#### 4 3 粗利益分配方式

ここまでで、いかにコンビニ会計が特殊なものであるかということがわかる。ここまですべてを簡単に整理すれば、売れ残ったお弁当が売上として計上され、そこから不当な「チャージ」を取られているということである。このような問題の根源は「粗利益分配方式」という会計システムがあったのだ。粗利益分配方式の歴史と仕組みをみながら、今後の論点を探りたい。

##### [歴史]

粗利益分配方式は、日本のコンビニ本部が独自に開発したシステムではない。粗利益分配方式は、コンビニエンス・ストアの生みの親であるサウスランド社が開発した徴収方法である。「1927年に設立された同社は、初期においては自社所有の店舗を通じて社勢を拡大してきたが、64年、カリフォルニアのスピーディー・マート (speedee Mart) 社を買収することによって本格的にフランチャイズ・ビジネスに参加することになった。サウスランド社がスピーディー・マート社を買収したことには二つのねらいがあった。ひとつは同社の買収によってカリフォルニア地域にも拠点を作ることで、もうひとつはフランチャイズ・チェーン (以下、FC) という新しい店舗方式を導入することであった。粗利益分配方式も、スピーディー・マート社の買収とともにサウスランド社に導入された。」(金頭哲著『コンビニエンス・ストア業態の革新』)



アメリカのサウスランド社が先駆けとなった「粗利益分配方式」は今日、日本のコンビニ本部のほとんどすべてがこの方式を採用している。業界トップのセブン イレブン・ジャパンは設立以来この業界をリードしてきたわけだが、同社は当時世界NO.1のコンビニエンス・ストア企業であったサウスランド社からコンビニエンス・ストアのノウハウを学びながら成長してきた。セブン イレブン・ジャパンはサウスランド社から取り入れた経営ノウハウを日本の実情に合わせて、手直しをしたものの「粗利益分配方式」だけは例外として手直しをしなかった。

当初はセブン イレブン・ジャパンだけが採用していたが、現在では業界のデファクト・スタンダードになっている。

「粗利益分配方式」は粗利益の一部をロイヤリティとして徴収する方法である。

ただ、ロイヤリティの徴収方法に関してはいくつかの種類があったようである。ちなみに「粗利益分配方式」のほかに「売上分配方式」と「定額方式」がある。ではそれぞれをみていく。

「売上分配方式」とは売上の一部をロイヤリティとして徴収する方法である。

「定額方式」とは月ごと一定の金額を固定的に徴収する方法である。

#### 粗利益分配方式

売上高 - 売上原価 = 粗利益

粗利益 - 本部上納金（チャージ、フィー） = オーナー総収入

オーナー総収入 - 諸経費 = オーナー純利益

上記は粗利益分配方式である。粗利益は売上高から売上原価を引いた金額である。そこから本部がロイヤリティとして数十%を徴収していく。ここから言えることは、本部も加盟店も売上高や売上原価のことをしっかり把握しなくてはならないということである。ここをしっかりと把握しなければ、最終的に正確な加盟店利益がでてこないということになる。しかしながら、一般会計とコンビニ会計のところでも説明したように、売上高や売上原価は正確な数字ではない。セブン イレブン・ジャパンの例で具体的に説明すれば、「純売上原価」という特殊な会計用語を独自で作り、売上原価の部分を勝手に改ざんして利益がでるようにしている仕組みである。

・一般会計における売上総利益 = 売上金額 - 売上総原価

・コンビニ会計における売上総利益 = 売上金額 - (売上総原価 - 廃棄ロス原価高 - 棚卸口  
原価高)

下線の部分が「純売上原価」である。

本来の「粗利益分配方式」から完全に逸脱した方法である。このような仕組みでは加盟店の粗利益は0もしくはマイナスになってもおかしくはない。コンビニに限らず、「スーパー」などの小売業は「粗利益」を出すことに必死になっているのにもかかわらず、このような仕組みで日々、商売をしている加盟店オーナーはいくら人件費や水道光熱費などの諸経費を削っても無駄な努力になっていることは言うまでもない。

一方本部はどのようなことを言っているのか。「売れた分からしかチャージをもらっていない」ということを言っている。しかしこれは何を意味するかというと、損益計算上の売上総利益とは関係なく売れた金額の合計利益からチャージを取るという仕組みなのだ。実はこの仕組み、先ほど紹介した「売上分配方式」なのである。であるから、粗利益という当初の説明・約束に違反することになっている。

しかし考えてみれば、なぜセブン イレブンが粗利益分配方式を採用したのか。そもそも他の方式より優れた制度であるから採用したわけであって、そこには様々な理由があったのだろうと推測できる。

まず、粗利益分配方式は他のロイヤリティの徴収方法に比べて、「利益重視」であることに大きなメリットがあるだろう。この「利益重視」の考え方がセブン イレブンの考え方と見事にマッチしていたのだろう。言い換えれば、「売上や規模重視」の発想より、「利益重視」の考え方がこの粗利益分配方式にはあり、この考え方を一番最初に取り入れたサウスランド社に目をつけた、セブン イレブンは見事であった。1970年代の日本では高度経済成長の時代であり、日本企業が売上重視やシェア重視を掲げていた時代であったが、「粗利益分配方式」を通じて利益重視がいかに重要かとういことを学んだ。

また、具体的に粗利益分配方式の利点を挙げるならば、この方式の根底には利益重視の方針を本部と加盟店が共有する点である。本部と加盟店の両者が粗利益の最大化という共通の目標をもち共有することができる。ここからある意味、コンビニ業界では決まり文句となっている「共存共栄」という言葉が発生してきたのかもしれない。

「売れた分からしかチャージをもらっていない」はコンビニ本部が、廃棄ロス・棚卸問題で加盟店経営者から聞かれた時に回答する決まり文句らしい。言い換えれば、マニュアル化してある回答モデルといえる。

この「粗利益分配方式」をアメリカのサウスランド社から取り入れたのは、業界のトップである、セブン イレブン・ジャパンであるが、このシステムを取り入れた当時はどうのように考えていたのだろうか。

- (1) サウスランド社が開発した会計システムは、米国で長年にわたり認知されてきたもので、フランチャイザーとフランチャイジー相互の信頼関係を確実にするきわめて公明正大な、かつ洗練されたシステムである。その根底をなしているのは、利益をどう算出し、どう分けあうかということである(社史 25 ページ)
- (2) 信頼関係をベースに、二人三脚の事業を行っていくフランチャイズの思想が、この粗利益分配方式の会計システムにみごと結晶している(社史 29 ページ)
- (3) とりわけ、利益重視の哲学を根底におく会計システムは重要であり、当社のフランチャイズ事業を支える強固なバックボーンとなっている(社史 27 ページ)
- (4) 利益重視の哲学が、セブン イレブンのフランチャイズシステムの根幹を貫いている。当時の日本では、フランチャイズは売上比例方式のチャージが普通であり、そのシステムでは加盟店が利益ゼロで商品を買ったとしても、売上に対して一定率のチャージを本部に支払うことになる。それに対してセブン イレブンの場合は加盟店の売上総利益(粗利益)を本部と加盟店とで分けあう粗利益分配方式である。例えば、本部が推奨した商品を店舗に置いて利益が出なかった場合、本部にも責任があり、チャージも少なくなるということである。これは当時、わが国では非常に斬新な考え方であった(社史 27 ページ)

この中でセブン イレブンの主張で矛盾している点がある。それは自ら「粗利益分配方式」を採用しているといいながら、加盟店に対しては、「売れた分からしかチャージをもらっていない」と言って「売上分配方式」の説明をしているのである。粗利益分配方式に対して賞賛しつつも、自らは加盟店に対して、虚偽の説明をしている。これでは加盟店も納得いかないだろう。

#### 4 4 原価ピンハネ

キーワードの2つめ「原価ピンハネ」である。

「原価をピンハネする」とはいったいどういう意味なのか。意味は定かではないものの、簡単に言ってしまうと、「手数料を多く取る」というような意味合いが強い。

実はコンビニ業界でもそのような問題が起きている。  
コンビニ本部が原価をピンハネし、加盟店から多くの収益を搾取している実態である。  
コンビニ本部は商品仕入れにおいてどのような役割を担い、加盟店と納品業者との関係はどのようになっているのかを検証していく。

コンビニ本部は俗に言う「問屋」ではない。つまり、「卸」を業とする会社ではない、ということである。これはコンビニ本部が公表している財務諸表で確認できる。しかし、加盟店経営者ですら、この事実を明確に認識していない場合がある。本部は問屋でなく、問屋は本部が推奨斡旋した商品納入業者（ベンダー）であり、加盟店はベンダーとの間に売り掛け・買い掛けの関係にある。

\* ちなみに問屋とは、メーカーや大手商社などから商品を仕入れ、その商品を小売店や二次卸問屋に販売する商売である。問屋はある一定率の利益を上乗せして商品を販売するそのある一定率の利益が、問屋の利益になるのである。

また、本部は加盟店から毎日送金される売上金を預かり、その預かり金の中から、支払日に加盟店に代わりベンダーに支払いをする。このような代理業務や代行業務にかかわる諸費用も、加盟店が本部に支払うチャージに含まれている。こうした「買い掛け金」の支払い、「代行業務諸費用」の支払いなどは、当然、会計帳票に記録されているのだ。

ところが、「この会計帳票が、コンビニ本部から加盟店に戻されていない」という点が、いま、裁判で争われている。加盟店は独立した事業者として納税義務を負う事業者でありながら、税法上定められた保存義務のある会計帳票が本部から戻されていないため、正しい税金申告ができず、正確な経営内容も把握できないという問題が発生しており、幾つかの加盟店がそれらの会計帳票の返還を求めて訴訟を起こしているのだ。

ここでコンビニ本部、加盟店、ベンダー（納品業者）の関係を整理してその問題点を探ってみる。

- ・コンビニ本部・加盟店・納品業者はおのこの独立した事業者である（契約書に定義）
- ・前項の結果から、加盟店の売上金は加盟店のものである。
- ・コンビニ本部は、加盟店から毎日送金されてくる売上金を預かり、加盟店に代わって納品業者に支払代行をしている。
- ・加盟店とコンビニ本部は、お金の決済について、委任・受任の関係にある。
- ・コンビニ本部は加盟店の預かり金を、善良なる管理者の義務の基づいて管理・報告する義務がある。
- ・本部は問屋ではなく、問屋は納品業者である。
- ・商品売買契約における債権・債務関係は、加盟店と納品業者との間にある。
- ・納品業者は、請求根拠を示す帳票と売上金受領を証明する領収書等の帳票を加盟店に提出する義務がある。
- ・納品業者は、適正な売買関係を維持するために、いつ何時でも加盟店から請求があった場合は取引関係に関する資料や帳票を提出する義務がある。
- ・加盟店は納品業者に対して、適正な売買関係を阻害する要因がある場合には、それらが明らかになるまで支払いの保留ができる。  
（安藤一平著『コンビニ会計取扱説明書』）

いくつかの点をまとめた結果こんな疑問がでてきた。コンビニ本部を監視する機能がないうということである。コンビニ本部が加盟店の売上金を全額保管管理し、それを運用して原価をピンハネするということは、外部の目がないからである。

話しは前に戻るが、加盟店の経営者は素人が多い。すっかりコンビニ本部を信頼して、「納品時に数量チェックしかしない」とか「納品金額と請求金額をチェックできずにマンネリ化した経営」をしているということである。

「納品金額と請求金額をチェックできずにマンネリ化した経営」とは一体どういうことか。コンビニ本部は加盟店へ納品された商品について納品業者に支払う際に、納品業者からは「請求明細と請求書」を提出されているはずである。それは加盟店に戻さなければならないのだが、実際は戻ってきていない。つまり正しい、納品金額と請求金額を加盟店は把握できないのである。列記とした「ピンハネ」ではないのだろうか。

事実、加盟店に納品される商品原価はスーパーの売価より高いのである。

例えば、ゼブun イレブunとイトーヨーカ堂は同じ傘下の企業である。カップラーメンを仕入るなら同じ納品業者から入るので仕入れ原価が同じと考えるのが一般的だ。

しかしながら、スーパーの売価がコンビニの仕入値よりも安いのである。

なおさら、原価ピンハネの疑惑が残ってしまう。

これが今、問題になり裁判になっている。

コンビニ本部のやりたい放題になっているということだ。これは加盟店に対してだけではなく、納品業者（ベンダー）に対しても相当の圧力をかけているという。

おそらく、本部はベンダーに対して多額のリベートを要求、商品原価の一部をキックバックしていることを。だが、問屋でもない者が、ベンダーと加盟店の中間に位置して金銭的な搾取をすることは許されることなく、それらの金銭的な利益は全て加盟店に還元されるべきである。

しかし、なぜこんなにも、コンビニ本部が、加盟店と納品業者（ベンダー）の間に立って、やりたい放題できるのだろうか。これが「バイイングパワー」とでも言うのだろうか。実際に米国のセブン イレブンは、このようなベンダー(納品業者)からリベートのピンハネしてそれを、加盟店から訴えられて、敗訴になり全加盟店に賠償金を払いその後、破綻した。これは日本のコンビニ本部も例外ではない。コンビニ本部がなぜ、素直に会計帳票を加盟店に戻さないのかと言うと、率直な話、「見られるとマズイ」からではないだろうか。本部は問屋ではないので、納品業者（ベンダー）に対してや加盟店に対してこのような不法行為をしてはならない。

日本では「原価ピンハネ」についての裁判が最高裁レベルで行われている。業界最大手のセブン イレブンが最高裁で敗訴するとなると、全加盟店に賠償金を支払うことになるが、「その金額は1兆5000億円」(安藤一平著『コンビニ会計取扱説明書』)とも言われている。この額はとてつもない額であり、中小のコンビニ本部はたちまち破綻してしまうことになる。しかしなぜ、セブン イレブンをはじめとした、コンビニ本部はこのような搾取行為をしてきても平気な顔をしていられるのだろうか。セブン イレブン以外の他のコンビニ本部は「セブン イレブンが最初にこのようなことをしていたので、もしセブン イレブンが最高裁で負けたら、対処法を考える。」というのである。すなわちどのコンビニ本部も、セブン イレブンの出方しだいで今後の対策を考えるようだ。皮肉な事に、ほとんどのコンビニ本部が、セブン イレブンと同じ仕組みで商売をしているため、このような事態になっているのだろう。

こんなやりたい放題のコンビニ本部を監視する機関がなぜないのだろうか。

自論を言えばこの問題の解決は「第三者機関の設置」と「法的整備」である。

「第三者機関の設置」は監視、監査を目的とする機関である。コンビニ本部の横暴なやり

方をしっかり、監視する専門機関が必要だろう。さらに「法的整備」であるが、加盟店、コンビニ本部、納品業者（ベンダー）の関係、役割」を明確にし、きちとした法の下で平等な取引ができるようにしていただきたい。

## 第五章 裁判

この章ではコンビニ裁判の事例を2つあげる。  
まずは「説明・情報提供義務違反による事例」である。

### ・ 概要

東京地裁98年7月29日判決

人件費コストが当初のコンビニ本部の説明と異なり、コンビニ経営が成り立たなくなった。

### ・ 中身

この裁判が始まったのは92年6月。92年にセブン イレブンとフランチャイズ契約を結び、95年5月末に3年間のオーナー生活を終了し、契約を打ち切ってから1年数ヶ月後に裁判を起こした。

### ・ 加盟店の主張

オーナー募集の説明会において「月間の売上高が1000万～1200万ならば、人件費は月間50万～60万円」ということだったが実際の人件費は120万だった。夫婦の手取りは12万。ここから待機施設家賃16万を払う。店の経営は継続困難。

### ・ 本部の主張

本部の説明は家族労働を無料としたうえでのものだと主張。

本部としてはセブン イレブン・システムにきちと従わないオーナーの成功を保証できない。

### ・ 結果

コンビニ本部勝訴 加盟店敗訴

### ・ 感想

この裁判では「説明・情報提供義務違反」が主な争点であった。結果として加盟店は敗訴になったが、裁判所は判決の中で「加盟店の苦しい生活は理解できる」としている。判決では加盟店側は完敗だったものの、司法の場において、加盟店側が情報力、資金力、組織力で圧倒的にコンビニ本部より不利だということを証明できたことだろう。

この裁判を契機にしたかどうかはわからないが、当事のサンクスは加盟店が支払う解約金を一部免除する方針をとっている。各コンビニ本部が、このような裁判の動きに敏感なもの、よくわかる。

#### 会計不備による事例

- ・ 概要

千葉地裁01年7月13日判決

廃棄ロス・棚ロスにチャージがかかっているのか

- ・ 加盟店の主張

廃棄・棚ロスがかかっているのは契約書のどこにもかかれていない。これは不法行為と主張している。またチャージの算出根拠が不明であり、高すぎるのではないかと。

- ・ 本部の主張

見切り品などの処分品は加盟店の責任領域であって本部の責任ではないと主張。

- ・ 結果

コンビニ本部勝訴 加盟店敗訴

- ・ 感想

判決では「加盟店側がフランチャイズという仕組みの中で不利な立場に立たされている」という現状に一定の理解を示している。しかしながら、「コンビニ本部と加盟店は対等な立場」という原則の下に裁判が進行したためなのか、「チャージ」の問題に関しては当事者間同士の問題として扱ってまったく問題にしていけない様子である。

加盟店敗訴という現実には甚だ疑問ではあるがおそらく「コンビニの社会性」というものが背景にあるのではないだろうか。今やコンビニは国民生活にとってなくてはならない存在であり、本部を敗訴にすると「国民生活に影響がでる」という判断を裁判所はくだしたのかもしれない。

ただ判決を見る限り裁判所の下した判決は実に曖昧であり、また両者の本質を少し見誤っている感じがする。冒頭述べたように、判決では加盟店が圧倒的に不利なことを述べて加盟店の劣悪な経営状況に一定の理解を示しているのもまだまだ改善の余地は充分にある。

#### 第六章 まとめ



コンビニ業界は常にマスコミでも取り上げられ、メディアの注目の的である。また国民生活に多大な影響を与えている。「24時間365日」というまさに消費者の「便利屋」と言っても過言ではない。しかしながらその内情は実に過酷なのである。「いくら必死に働いても儲からない」というのが加盟店オーナーの本音のようだ。

一体なぜ儲からないのか。考え込んでも儲からない仕組みがあるからである。「コンビニ会計」という特殊な仕組みがあるおかげでいつまでたっても儲からないのだ。廃棄の商品が売上として計算され、高額な上納金として本部の利益になる。「共存共栄」の名の下にコンビニ本部と加盟店は契約を交わしたはずなのだが、一方的な利益の吸い上げで加盟店は疲弊する一方。この「会計問題」を改善しないかぎりコンビニに未来はないだろう。

また「過酷な労働」があるのも事実なのだ。従業員の少ない店舗ではオーナーの労働時間が15時間という店舗もありオーナーの健康問題も深刻である。またお店を自らの都合で休業できなかつたり、かつてに休むと罰金を払わされるというケースもあることから加盟店が一方的に労働条件で不利な立場になるのは間違いない。

以上のことから次の事項を提言する。

- ・ 特殊な会計システム「粗利益分配方式」の見直し
- ・ 「労働環境」の整備、加盟店オーナーの健康をバックアップするような体制作り

この2点を改善すべきである。現在全国各地で「コンビニ裁判」がおきている。しかし加盟店の生活は一向に向上しない。メディアもまったく取り上げないし、国も動かないし、裁判所も妥当な判決をくたさない。なので大きなうねりが必要だろう。どんな方法でもいいからこの問題をより多くの国民に知ってもらい、国民みんなで改善していく運動が必要なのではないのだろうか。

便利という言葉の裏側には大きな代償があるということを忘れてはいけない。

## 参考文献

### 書籍

- ・「日本からコンビニがなくなる日！」 高久永道 ベストブック 2002年
- ・「コンビニ会計取扱説明書」 安藤一平 本の泉社 2006年
- ・「コンビニフランチャイズはどこへ行く」 本間重紀 山本晃正、岡田外司博  
花伝社 2001年
- ・「コンビニの光と影」 本間重紀 花伝社 1998年
- ・「コンビニエンス・ストアの経営と労働に関する調査研究」日本労働機構 1995年
- ・「株式会社セブン・イレブン・ジャパン社史」株式会社セブン・イレブン・ジャパン 1991年
- ・「コンビニエンス・ストア業態の革新」金頭哲 有斐閣 2001年

### その他文献

- ・「政経東北」 2007年2月号
- ・「フランチャイズ契約締結過程における情報提供義務」大山盛義 2005年
- ・「フランチャイズ契約における競争避止義務」大山盛義 2005年
- ・「エコノミスト 1998年9月1日号」 <特集>コンビニ訴訟新局面
- ・「どこまで黒いの、コンビニフランチャイズ」早稲田大学法学部4年 安達陽子 2003年

### 参考 WEB

- ・ 日本フランチャイズチェーン協会  
<http://jfa.jfa-fc.or.jp/>
- ・ コンビニ・FC 全国加盟店全国協議会  
<http://www.fcjapan.gr.jp/>
- ・ サークル K サンクス被害者の会  
<http://n39-s.hp.infoseek.co.jp/>
- ・ FC コンビニ奴隷商法から脱却する法  
<http://ameblo.jp/cm116517581/>
- ・ 株式会社 東レ経営研究所 経営センサー2006.5  
[http://www.tbr.co.jp/pdf/sensor/sen\\_a009.pdf#search=](http://www.tbr.co.jp/pdf/sensor/sen_a009.pdf#search=)